



全国成人高等教育规划课程教材



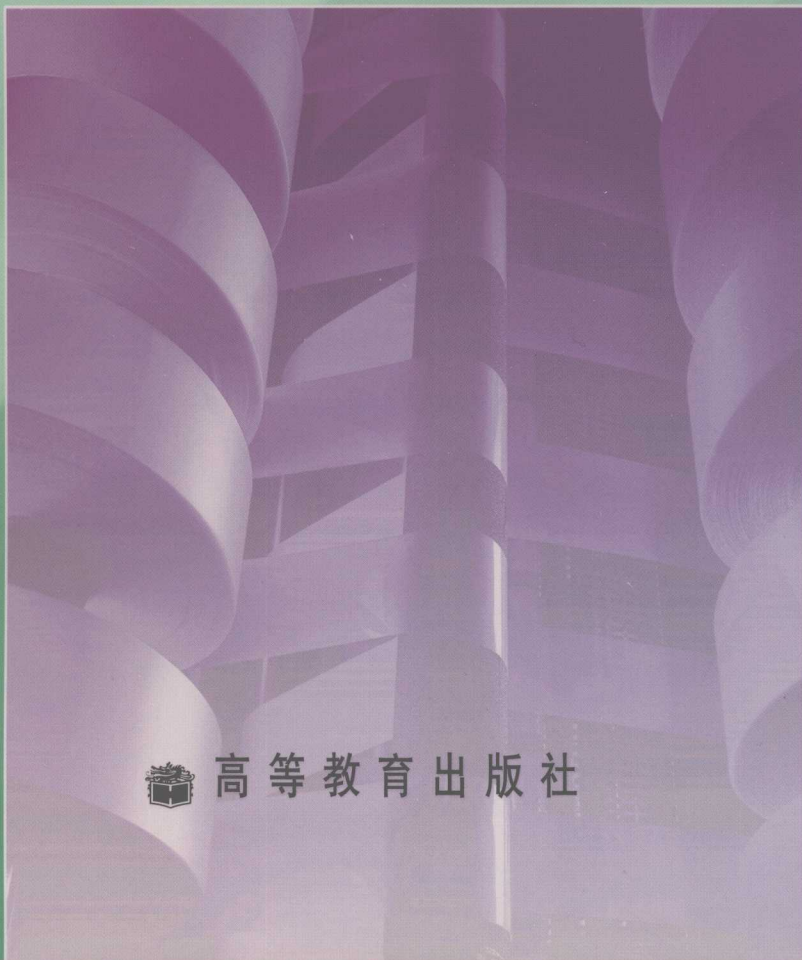
北京市高等教育精品教材立项项目

现代企业管理

(第三版)

教育部高等教育司 组编

李启明 主编



高等教育出版社

全国成人高等教育规划课程教材

现代企业管理

教育部高等教育司 组编

高等教育出版社

内 容 提 要

本书是依据教育部组织制定的面向 21 世纪《全国成人高等教育经济学主要课程教学基本要求》编写的,是经济类、管理类各专业的专业基础课程教材。

本书在第二版的基础上重新修订而成,共有 12 章,内容包括:(1) 现代企业管理原理及基础知识。着重阐述企业及企业管理的本质、原理、职能,企业管理基础工作和企业管理现代化,现代企业制度的内容、特征以及国有企业的公司制改造,现代企业组织原则、组织形式、组织结构、组织创新等。(2) 现代企业经营管理的 basic 内容及管理方法。着重阐述现代企业的经营环境,企业经营决策与经营战略,现代企业生产管理、质量管理、科技管理、财务管理、人力资源管理、企业文化管理的基本原理、基本方法与基本技能,以及现代企业管理的发展趋势。为了便于读者学习,每章之前有内容提示,每章之后附有案例和讨论题。

本书适于全国成人高校、高职院校作为相关专业教材及工商企业经营管理培训之用。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/李启明主编;教育部高等教育司组
编. 3 版. —北京:高等教育出版社, 2008.7

ISBN 978-7-04-024122-8

I. 现… II. ①李…②教… III. 企业管理-成人
教育:高等教育-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 062191 号

策划编辑	张冬梅	责任编辑	张海宁	封面设计	杨立新
责任绘图	黄建英	版式设计	张 岚	责任校对	王 超
责任印制	朱学忠				

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京明月印务有限责任公司

开 本 787×960 1/16
印 张 21.5
字 数 390 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 1999 年 4 月第 1 版
2008 年 7 月第 3 版
印 次 2008 年 7 月第 1 次印刷
定 价 24.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 24122-00

第三版前言

《现代企业管理》于1999年6月出第一版,2004年1月进行修订出第二版。由于较好地贯彻了教育部面向21世纪成人高等教育教学规划的基本要求,符合成人学习特点,受到有关院校教师和读者欢迎,2006年被评为北京市高等教育精品教材。这次修订,和第一、二版相比,进一步吸收了国内外企业改革与发展的新理论、新经验、新成果,内容更丰富,语言更精练。主要体现在:删繁就简,增强通俗性;与时俱进,增强鲜活性;准确定位,增强实用性。

一、删繁就简,增强通俗性。传统的企业管理教材起源于西方文化,中国人读起来有些晦涩、不习惯。为了方便涉世不深的学子阅读和教师备课,我们力求把西方的“比萨”做成中国的“烧饼”,化繁为简,让内容和语言更加简明化,通俗化。

二、与时俱进,增强鲜活性。现代企业管理是一门日新、月新、年年新的学科,它不仅要总结历史,而且更重要的是面对现实和未来。尤其是中国经济改革开放30年来,企业管理发生了翻天覆地的变化。我们要尽可能地反映和吸收这方面的新鲜成果,以增强时代感,少讲历史沿革和作用意义之类的昨天,多讲企业改革和发展的今天或明天。

三、准确定位,增强实用性。成人学员一般从工作实践中来的居多,有一定的从业基础。我们本着理论上够用、实践上加厚、适当增加事例和案例、理论与实践融合的原则,让他们学懂弄通,学了就用,帮助他们既长知识,更长能力。

本教材仍由李启明教授担任主编,并全面负责此次修订工作。原教材编写人员分工如下:北京市经济管理干部学院李尔华教授(第一、二章)、李启明教授(第四、五、九、十一、十二章)、宋云龙副教授(第六、七、八章),中国人民大学安维教授(第三、十章)。

一本普通教材,三次修订再版,八年不衰,我们感到十分荣幸。值此再版之际,首先要感谢高等教育出版社几任责任编辑的共同努力,是他(她)们的务实精神和良好的信誉赢得了编者和读者的信任;其次,也要感谢一些院校的教师和读者对本书的青睐和厚爱;此外,还要感谢一些知名或不知名的同行专家、学者和企业实践工作者提供了丰富的企业管理素材。

这次再版,还配套了相关课件,采用本教材的教师可向出版社免费索取。

由于知识与实践的局限,修订工作仍难免挂一漏万,恳请专家学者和读者批评指正。

编者

2008年5月,北京

第二版前言

教育部高等教育司为了加强对成人高等教育教学的宏观管理,指导并规划面向 21 世纪的成人高等教育的教材工作,保证达到培养规格,早在 1998 年 4 月就颁布了《全国成人高等教育公共课和经济学、法学、工学等学科门类主要课程的教学基本要求》。为了更好地贯彻这个教学基本要求,教育部通过专家推荐与招标,遴选了部分学术水平高,富有成人教育经验的专家、学者编著相关教材。本书是面向 21 世纪全国成人高等教育规划教材之一。

该教材第一版于 1999 年 6 月出版后,社会上反映较好。它一方面体现了教育部提出的课程教学要求,另一方面体现了成人高等教育的基本特点。该书还被选作职业经理人培训教材。

随着社会和经济的发展、科技的进步、管理的创新,教材中有些内容需要及时更新调整。本着“与时俱进”的精神,本书适当进行修订,并在原有章节的基础上增加了现代企业财务管理、现代企业文化管理、现代企业管理发展趋势三章内容。为了整合学生的综合应用能力,在各章案例的基础上书后还附了一个综合案例分析,供案例教学之用。

本书由北京市经济管理干部学院李启明教授主编,并编写了第四、五、九、十一、十二章;参编的有中国人民大学成人教育学院的安维教授(第三、十章)、北京市经济管理干部学院李尔华教授(第一、二章)、宋云龙副教授(第六、七、八章)。

此次修订工作主要由李启明教授负责,并补充编写了第九章、第十一章、第十二章。宋云龙副教授负责修订了第六、七、八章。由于知识和实践的局限,修订工作不一定尽如人意,疏漏之处,恳请专家和读者指正。

最后需要感谢的是高等教育出版社以务实的精神和良好的信誉,为此书的编辑出版乃至再版做了大量组织工作,在此一并向他们表示衷心的感谢。

编者

2003 年 10 月

第一版前言

现代企业管理是全国成人高等教育经济学各专业的一门主干课程和必修课程。该课程是针对社会主义市场经济条件下,成人高等教育经济学各专业学生必须具备的现代企业管理理论和实际操作的基本理论、基本方法、基本技能等知识和能力设置的。本教材是根据现代企业管理课程教学基本要求编写的。本教材共9章,总体内容包括两部分:(1)现代企业管理的基本原理及综合基础知识;(2)现代企业经营管理的的基本内容及管理方法。为了便于学生学习,每章之后附有思考与练习题及相关案例。通过本教材的学习,使学生树立现代企业管理和现代企业制度的思想和观念,掌握现代企业经营管理中各项实务管理的原理、方法和技能,并运用这些原理、方法和技能解决实际问题。在教学中应坚持理论联系实际,一方面面向21世纪,密切联系国内外企业改革理论和实践中出现的新情况、新方法、新经验,并适当增添新鲜内容;另一方面,充分利用管理案例的分析,加深学生理解和巩固所学的知识,达到学以致用目的。

参加本教材编写的有:北京市经济管理干部学院李尔华(第一、二章),中国人民大学成人教育学院安维(第三、九章),北京市经济管理干部学院李启明(第四、五章)、宋云龙(第六、七、八章)。全书由李启明教授总纂,由北京市经济管理干部学院张益中教授主审。

随着我国改革开放的不断深入和科学技术的发展,现代企业管理的内涵也在不断拓展。在编写本教材时,我们想尽量突破传统管理的内容,吸收现代企业管理的新成果。由于知识水平有限和时间的紧迫,不一定能尽初衷,疏漏之处,在所难免,恳请专家和读者指正。

本书在编写过程中,参考了不少专家的研究成果,一并作为参考文献附于书后。值此出版之际,首先向他们表示感谢。同时,还要向所有直接或间接参与本书教学基本要求和编写大纲的同仁表示诚挚的感谢。高等教育出版社为此书的编辑出版做了大量的组织工作,在此,也向他们一并表示衷心的感谢。

编者

1998年12月

目 录

第一章 现代企业管理概述	1
第一节 企业与企业管理的本质	1
第二节 企业管理的原理与职能	17
第三节 企业管理基础工作与管理现代化	24
案例分析	33
第二章 现代企业制度	35
第一节 企业制度	35
第二节 现代企业制度	39
第三节 国有企业的公司制改造	50
案例分析	59
第三章 现代企业组织	63
第一节 企业组织及其管理原则	63
第二节 企业组织结构	67
第三节 企业组织结构类型	75
案例分析	84
第四章 现代企业经营环境	87
第一节 我国企业经营环境的变化	87
第二节 企业外部环境分析	91
第三节 企业内部条件分析	97
第四节 SWOT 分析	108
案例分析	112
第五章 企业经营决策与经营战略	115
第一节 企业经营决策	115
第二节 企业经营战略与策略	127
第三节 企业经营战略的制定与实施	147
案例分析	150
第六章 现代企业生产管理	152
第一节 生产管理的基本内容	152
第二节 现代生产管理的发展趋势	156
第三节 生产系统的设计	162

第四节	生产系统的运营管理	175
第五节	信息技术支持下的生产管理	185
第六节	准时化生产方式	193
案例分析		198
第七章	现代企业科技管理	203
第一节	技术进步、技术改造与技术创新	203
第二节	新产品开发	217
第三节	价值工程	222
第四节	设备管理	227
案例分析		231
第八章	现代企业质量管理	232
第一节	质量管理的概念与发展	232
第二节	全面质量管理	234
第三节	ISO 9000 系列标准与质量体系认证	239
案例分析		246
第九章	现代企业财务管理	250
第一节	企业财务管理概述	250
第二节	企业财务管理的主要内容	252
第三节	固定资产与无形资产管理	260
案例分析		262
第十章	现代企业人力资源管理	265
第一节	人力资源管理概述	265
第二节	人力资源管理的基本内容	269
第三节	奖励管理	282
第四节	定员与定额	289
第五节	人力资源管理发展态势	296
案例分析		299
第十一章	现代企业文化管理	301
第一节	企业文化概述	301
第二节	企业文化的基本内容	304
第三节	企业文化建设	306
案例分析		312
第十二章	现代企业管理发展趋势	315
第一节	现代企业管理的发展趋势	315
第二节	提高我国企业现代化管理水平的途径	318

综合案例分析	320
主要参考文献	328

第一章 现代企业管理概述



【内容提示】 本章主要介绍管理和企业管理的一般原理与职能,以及企业管理的基础工作与管理现代化等知识,以便对现代企业管理有一个总体的框架式认识。重点是管理的本质与企业管理的职能。

企业是国民经济的一个基本单位,主要从事生产、流通和服务等经济活动。现代企业管理如同其他管理一样,通过计划、组织、指挥、协调、控制等施加影响于生产经营活动,使之符合客观规律,从而取得良好的经济效益。现代企业管理既是一门科学,也是一门艺术。科学重在规律,艺术重在创新。

第一节 企业与企业管理的本质

一、企业 and 企业管理的含义

(一) 企业的概念和类型

1. 企业的概念

企业是指从事生产、流通和服务等活动,为满足社会需要和获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,具有法人资格(或自然人)的经济组织。企业的概念大致包括以下四个方面的含义:

(1) 企业是经济实体。企业不同于事业单位、政府部门,它必须追求经济效益,获取盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。在市场价格体系理顺的情况下,一般说,为社会作出贡献与企业取得合理利润,两者应当是一致的。企业供应的产品和服务越能满足社会需求,所得到的利润应越多;反之,利润小的企业则对社会贡献小。亏损的企业不仅没有为社会创造财富,相反是在消耗和浪费社会资源。企业没有盈利,不仅企业自身不能扩大再生产,职工生活水平难以提高,而且将会导致国家和地方财政收入减少,从而使国家和地方的经济建设发展受到限制,甚至停滞或倒退。从这个角度来看,确保获得合理的利润,不仅是企业的目标,而且也是企业对社会承担的重大责任。

(2) 企业必须自主经营和自负盈亏。企业要获取利润,就必须保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能随时适应社会 and 消费者的需求。

为此,企业除了加强内部管理外,还必须能对市场和社会环境的变动及时主动地作出反应,也就是要具有经营上的自主权。权利和义务是对等的,企业要有经营自主权就必须进行独立核算,承担其行使经营自主权所带来的全部后果,也即必须自负盈亏。如果企业只负盈不负亏,就不可能有负责任的经营行为和正确地行使自主权。

(3) 企业必须承担社会责任。我们对企业概念中的“为满足社会需要”应有较广泛的理解,它不仅指满足顾客和用户的需要,而且应包括满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、政府、地区以及一切与之相关的社会团体的需要。当然这些需要有时是互相矛盾的,企业必须妥善处理才能得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋取利益,而应该承担社会各方面利益的责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业的机会、防止环境污染及节约资源等方面。

(4) 企业必须能以自己的名义进行民事活动、享有民事权利和承担民事义务。企业一般应具备以下几个条件:① 必须正式在政府有关部门注册备案,完成登记手续;② 应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程;③ 具有独立的资产,实行独立核算;④ 能独立对外开展经营活动。

2. 企业的分类

企业类型有多种分法:

(1) 按照企业提供产品和服务的内容不同,可将企业划分为农业企业、工业企业、商业企业、运输企业、物资企业、邮电企业、旅游及金融企业等不同类型。比如,工业企业是运用物理、化学、生物等技术对自然资源或农产品及其中间产品从事采掘、加工制造或维持其功能等活动的企业,而农业企业则是直接生产和提供农林牧副渔产品的企业。

(2) 按照企业所有制形式不同,可将企业划分为全民所有制企业(即国有企业)、集体所有制企业、独资企业、合资企业、股份合作制企业等。全民所有制企业是由国家出资兴办,并由国家代表全体劳动人民共同占有生产资料的企业,是我国公有制的主要形式。集体所有制企业是由部分劳动者共同出资、共同占有生产资料和劳动产品的企业形式。合资企业是由两个以上的自然人或法人共同出资兴办的企业。股份合作制企业是指劳动者依照法定程序,以资金、实物、技术、劳动力等方式投资入股,全部资产由参与合作并投资入股的全体劳动者共有的企业。

(3) 按照企业不同生产力要素的比重,可将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识密集型企业。劳动密集型企业指活劳动所占比重较大、资本有机构成低的企业,如一些生产技术水平较低的中小型企业 and 农业企业。资金密集型企业(或技术密集型企业)指投资大、技术装备程度较高、劳动力比重小的企业,如机械工业企业、化工企业等。知识密集型企业指综合运用先进科学技

术成就,所用人员中,中、高级技术和科研人员比重较大,所投入的科研时间和产品开发费用较高,能生产高、精、尖产品的企业,如高新技术企业、软件开发生产企业等。

(4) 按照企业规模大小,可将企业划分为大型企业、中型企业和小型企业。企业规模一般指企业生产能力、机器设备数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等几个方面的规模和能力。衡量企业规模大小的具体数值和内容重点无固定指标,随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高以及行业的不同而有所不同。

(5) 按照企业组织形式不同,可将企业划分为单厂企业、多厂企业和公司制企业、企业集团、跨国企业等等。单厂企业即一个企业只有一个工厂或公司,没有分厂或分公司。多厂企业即一个工厂下面往往有两个或两个以上的分厂或分公司。公司制企业即由两个以上的投资者出资、按照一定的法律程序组建、以盈利为目的的组织,是企业的高级组织形式。企业集团是一种在经济联合基础上建立的密切联系的企业群体组织,其形式和规模随经营范围不同而多种多样,有的以工业生产为主,有的是生产和科研相结合,有的是产学研相结合,有的是工贸结合等。企业集团是公司制企业的进一步高级化发展,它具有多种多样的功能,实行多样化经营。由于其规模大、实力强,一般都会发展成为跨地区、跨国界的跨国企业。

(二) 管理与企业管理的含义

1. 管理的含义

自从有人类历史以来,就有了管理。随着生产力的发展,人类生产日趋社会化和专业化,社会化大生产提出了分工合作的要求,劳动者之间如何分工和协作才能提高效率、取得最佳的效果,这就需要管理。世界人口的增加,科学技术的进步,使人类日益认识到资源的有限性和人类欲望的无限性及目标多样性之间存在着矛盾。解决这个矛盾,需要对人类要达到的目标和资源的利用进行控制和协调,以实现资源最有效的配置和目标的优化,这也需要管理。从这些意义上来说,社会的各个层次、各个领域,甚至每个人都存在管理问题。在西方,只要你管一个人,就要去参加管理培训,否则,不能技高一筹,你凭什么管理别人?管理作为一种人类的实践活动虽然古已有之,但形成一门科学却是在工业革命以后19世纪末20世纪初的事。遗憾的是,到目前为止,管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义,原因是,不同的人在研究管理时的出发点不同、角度不同,因而他们对管理所下的定义也不同。强调工作任务的人认为“管理就是由一个或多个个人来协调其他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的 $1+1>2$ 的效果”;强调个人管理艺术的人认为“管理就是领导,就是指挥他人用最好的方法工作”;强调决策作用的人认为“管理就是决策,决策的难点在选择,选

择的难点在标准,标准的难点在排序”;强调管理过程的人认为“管理就是为了达到一定的组织目标所进行的计划、组织、协调、控制等过程”;强调管理中人的因素的人认为“管理就是调动人的积极性,通过他人的努力达到组织目标”。以上这些都从不同角度和侧面反映了管理的性质和内容。为了对管理进行比较广泛的研究,我们综合了各种对管理的理解,给管理做出如下定义:管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等环节,有效地争取和使用人力、物力、财力、信息、时间等资源,以期达到组织目标的过程。管侧重于控制,理侧重于疏导和思考。管是基础,理是飞跃。在当今管理实践过程中,往往重管轻理,重硬轻软,重控制轻激励,重效率轻价值。

2. 企业管理的含义

企业管理是根据企业的特性及生产经营规律,按照市场反映出来的社会需求,对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和激励,充分利用各种资源,实现企业不同时期的经营目标,不断地适应市场变化,满足社会需求,同时求得企业自身的发展和满足职工利益的一系列活动。这个概念包括以下几方面含义:

(1) 企业管理的对象。企业的再生产活动是生产过程和流通过程的统一,因此,企业的主要活动是内部的管理活动和涉及外部的经营活动。企业管理的对象一是人,管理要点是如何管住、管活;二是物,要静态管物、动态管钱;三是事,做事的原则是做正确的事比正确做事更重要。

(2) 企业管理的主体。企业是由管理者来管理的。凡是参与管理的人,包括企业的高层领导、中层领导、基层领导在内,都是管理主体。企业的总体发展,一般是由企业的厂长、经理及以他们为中心组成的企业管理系统来进行的。

(3) 企业管理的目的。管理是一种有意识、有组织的动态活动过程。企业管理的目的是为了实现组织的目标,合理地利用资源,在满足社会需求中获得更多的利润。

(4) 企业管理的依据。企业管理是管理者的主观行为。要使主观行为变成可行的客观活动并取得客观效果,就必须使管理的行为符合客观规律。所以管理的依据是企业的特性及由此表现出来的生产经营规律。可以说,企业管理的成效如何取决于管理者认识和利用生产经营规律的程度以及主观能动性的发挥程度。

二、企业管理的要素与本质

(一) 企业管理的七大要素

企业管理活动过程中涉及的一些重要因素称之为企业管理要素。它们既是企业管理活动的对象,也是开展生产经营活动的基础;既对管理过程及管理效果

产生影响,也是认识和掌握企业管理内在联系和机制的关键所在。企业管理到底包括哪些要素,对此目前还没有完全统一的认识,有三要素说、五要素说、七要素说等不同的说法,产生不同说法的原因是由于人们评价重要性的尺度不同。其中比较全面完整的是七要素说(7M)。

1. 人员(men)

人是企业的主体,在现代企业管理诸要素中,人是最活跃、最积极并起决定性作用的要素。企业管理应重视人的巨大的内在潜力,通过科学的方法调动企业内所有人员的积极性,使企业中每一名职工都能尽其所能,展其所长,自觉努力地工作。人员又是企业管理的首要对象,在这方面的的工作主要包括:员工招募、教育培训、考核奖惩、升降任免等等。

2. 资金(money)

资金是企业生产经营活动的核心,提高资金效益是企业管理的重要目标之一。企业的生产经营过程实质上是资金不断运动的过程,随着资金不断运动和增值,最终实现企业的生存与发展。因此,加强资金的运营管理,实现较高的资金回报率,是现代企业管理必须高度重视的首要问题。在资金方面的工作主要包括:资金的筹集、预算的编制、成本核算、价格制定、利润管理等等。

3. 设备(machines)

设备是固定资金的实物形态,也是生产经营活动的主要物质基础之一。它反映企业机械化、自动化的程度,标志企业现代化程度和科学技术水平。企业设备状况如何,不仅直接影响企业产品的品种、产量、质量、劳动生产率、原材料、燃料、动力的消耗,而且影响企业的成本、利润、交货期、安全生产、环境保护、工人的工作情绪和企业的生产秩序。因此,抓好设备要素,对于提高企业经营管理水平,提高企业经济效益有重要意义。这方面工作主要包括生产经营活动中使用的各类机械、动力、运输设备、仪器、仪表、装置、房屋建筑物等的现场管理和使用管理。

4. 物料(materials)

这里所说的物料是指工业企业生产过程中的原、辅材料和商业企业经营活动中的商品,它们既是流动资金的实物形态,也是生产经营活动的主要物质基础之一。这方面的工作主要包括:工业企业的原、辅材料的采购、包装、储运、检测、收发管理,商业企业的商品进货、储运、质检、保管、发货管理等等。

5. 方法(methods)

企业的生产经营过程包括产品的生产过程和产品的销售过程。对产品的生产过程而言,方法主要是指对具体过程的动态管理,主要包括:生产计划的制定、操作过程的监督、产品质量的控制、工艺流程的保证、技术革新和技术改造等。就产品的销售过程而言,方法则是指对销售过程的动态管理,主要包括:售前、售

中、售后服务的方法、措施和过程的监督管理,促销手段的运用管理等。

6. 市场(markets) 市场是实现企业目标的关键,是企业管理的重要环节。这方面的主要工作包括:信息的收集、整理、分析、使用过程的管理,市场预测和开拓管理,新产品开发、研制和推广管理,企业形象、公共关系和营销策划管理等。

7. 工作精神(morale) 工作精神是企业一切活动的灵魂,它需要靠企业有目的的培育、相关机制的促进和各种制度的保证,因此也属于企业管理的范围。这方面的工作主要包括:敬业精神的培养、工作效率的提高、企业文化的培育、激励机制的形成等。

(二) 企业管理的四项内容

根据一个企业的生命周期,可将企业管理内容归纳为以下四个方面:

1. 诞生 诞生阶段的企业管理内容包括注册公司、项目投资与融资、项目管理等。
2. 成长 成长阶段的企业管理内容包括发展速度、运营管理、人力资源、企业形象等。
3. 稳定 稳定阶段的企业管理内容包括技术创新、管理创新、市场创新、战略变革。
4. 退出 退出阶段的企业管理内容包括组织整合、资本整合、策略调整、战略转型。

(三) 企业管理的本质 企业管理的本质可以归纳成下列四个方面:

1. 管理是分工协作劳动的产物,同时又是协作劳动的基础 自古以来,人类在与严酷的自然环境作斗争的过程中,通过共同劳动得到所需要的物质资料,同时又联合起来抵御外部的侵害(这也是一种共同劳动)。有共同劳动就要有分工协作,从而产生组织、指挥和协调问题,解决这些问题的方法和过程就是管理。如果不对生产要素和劳动过程进行组织、指挥和协调,就不可能开展分工和协作,也就不会有协作劳动。由此得出管理既是协作劳动的产物,又是协作劳动的基础这样的结论。

2. 管理是一种科学方法

在生产过程中,管理不是一个独立的要素,它与科学技术一样,离开了其他物质形态的要素就不能存在。但是在协作劳动中如果离开了管理,那么其他要素也就无法科学合理地结合在一起,也就不会有生产过程的发生。这一本质说明管理属于方法范围,它依据生产过程中各个环节的内在联系,遵循“以尽可能少的投入获得尽可能多的产出”这一基本原则,确定企业活动的目标、方法和过程,设计组织机构的层次和岗位,以及相互联系和运行的环节、渠道与规则,并赋

予每个环节、层次和岗位以一定的职能、责任及相应的权力,通过监督和控制以保证管理目标的实现。同时采用行政和经济的奖惩措施,来提高管理过程的有序性和有效性。

3. 管理是一门艺术

古人云:“善道者,一线藕丝牵大象;盲修者,千钧铁棒打苍蝇”;“尽己之力为下策,尽人之力为中策,尽人之智为上策”。艺术贵在创新,管理也要创新。

4. 管理是一种生产力

长期以来,物质形态的生产要素对推动人类社会的发展起了巨大的作用,特别是在物质财富贫乏的时代显得更为突出,由此而形成一种思维定式,即认为只有物质的东西才是生产力。随着社会财富的增加和人类认识能力的提高,人们越来越意识到精神形态的东西更为重要。因此邓小平提出“科学技术是第一生产力”。在这里,科学不仅是指自然科学,也包括社会科学,因此科学的管理同样是生产力,而且处于十分重要的地位。管理的作用是把生产经营过程中的物质资料、劳动力、资金和技术组织在一起,使它们协调运转,产生应有的效益。离开管理,即使有再多的人力、再先进的技术、再精良的设备和再丰厚的资金,也难以得到较好的经济效益。低水平的管理虽然可以把各种要素组织在一起进行运作,但由于它们的结合状态差,资源浪费也多,效益就比较差。只有把管理水平提高了,才能实现各要素间结合状态的改善,减少资源消耗,产生更高的经济效益。

三、企业管理的基本理论

现代管理理论从产生至今已有100多年的历史,在这一发展过程中经历了许多阶段,产生了大量的理论和观点。这些理论和观点在管理实践发展中都起过重要的指导作用。从目前来看,有些理论已经过时,有些理论正在指导现实的管理活动,还有些理论的正确性有待于实践的进一步检验。无论怎样,学习这些管理理论,对全面了解管理的内容,深入认识管理的本质,掌握管理的内在规律,从而更自觉地运用理论来指导管理活动是有非常重要的意义的。

(一) 古典管理理论

从19世纪末到20世纪20年代,被视为管理理论体系正式形成的时期,是管理科学发展的第一阶段,我们称之为古典管理理论阶段,主要代表人物有泰罗、法约尔和韦伯。

1. 泰罗的“科学管理”理论

美国工程师泰罗(1856—1915年)是科学管理理论的创始人。他根据自己多年试验研究的结果,于1911年出版了《科学管理原理》一书,这是科学管理最早的代表性著作。他提倡要用科学思想、科学方法来处理和解决企业管理问题。

他提出“要用科学方法来代替单凭粗暴估计行事”，“科学管理是用精确的科学调查研究和科学知识来代替个人的判断或意见”。在企业管理史上，泰罗被称为“科学管理之父”。泰罗提出的科学管理理论的要点如下：

(1) 运用观测分析方法制定工作定额。泰罗首创了工时研究和操作方法研究。他选择最强壮、最熟练的工人，对每一个操作的动作，每一工序的时间消耗，用秒表进行观测、记录和分析研究，消除其中多余的和不合理的动作，把各种最经济、效率最高的动作集中起来，制定出标准的操作方法和工时定额，并且用这种标准的操作方法训练工人，要求工人执行工时定额。

(2) 把工人使用的工具、设备、材料及作业环境标准化。泰罗认为，为了使工人完成较高的工时定额，不仅要使工人掌握标准的操作方法，还要适应标准操作方法的要求，把工人使用的工具、设备、材料及作业环境标准化。例如，泰罗在铲矿石和铲煤末的试验中，经过多次试验，确定了工人铲铁矿石和铲煤末所采用的能使工效最高的不同规格的铁锹。

(3) 实行有差别的计件工资制。为了鼓励工人完成工时定额，泰罗提倡实行有差别的、有刺激性的计件工资制，对于完成工时定额的人，按较高的工资率计发工资；如果完不成工时定额，则按较低的工资率计发工资。

(4) 把计划职能和执行（作业）职能分开，以使用科学方法代替原来的经验工作法。泰罗认为，要改变原来那种经验工作法，必须把计划职能和执行职能分开。计划职能归企业管理当局，并设立专门的计划部门来承担。他认为，工人的职责就是服从管理当局的命令，就是从事执行职能，并根据执行的情况领取工资。

(5) 对于管理组织问题，泰罗有两项主张：一是实行“职能制”，即要使每一个管理者只承担一二种管理职能，同时每一个管理者对工人都有指挥监督权。后来的实践证明，这种多头领导的“职能制”是不恰当的。但是泰罗的这种职能管理思想，对职能部门的建立和促使管理人员专业化是有重要意义的。二是主张实行“例外原则”。所谓“例外原则”，就是企业领导者把管理工作中经常发生的一些事，拟就处理意见，使之规范化，然后授权给下级管理人员处理，而自己主要去处理那些没有规范化的例外工作，并保留监督下属人员工作的权力。这种“例外原则”对实行分权制有重要意义。

泰罗通过试验和研究所提出的科学管理原理和方法，是企业管理的重大突破，它开创了科学管理的新阶段。这些理论至今仍被许多国家的企业所采用，它也是后来许多新的管理理论发展的基础。

2. 法约尔的组织管理理论

法约尔(1841—1925年)是与泰罗同时代的人，在科学管理理论上也作出了贡献。以上讲到的泰罗的理论主要是以工厂内部生产管理为重点，以提高生产